

夢中を育む。

Aeon
Fantasy

株式会社イオンファンタジー
統合報告書
2023

AEON

木を植えています
私たちはイオンです

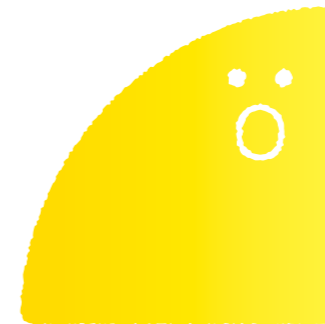
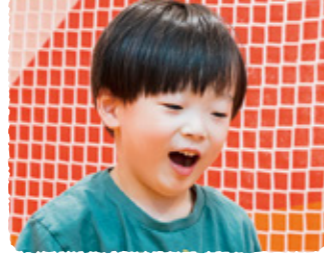
こどもたちの夢中を育み、 “えがお”あふれる世界をつくる。

こどもと向き合うことは、未来の大人と向き合うこと。
すなわち、次の社会をつくることです。

だから私たちは、効率化や最適化だけではたどり着けない
こどもたちの“えがお”に、
誰よりも真剣に取り組みたいと思うのです。

私たちの夢中が、こどもたちの夢中を育む。
“えがお”あふれる世界をつくるために。

イオンファンタジーは、挑戦し続けます。



イオンファンタジーのパーパス ———— 01
社長メッセージ ———— 03

01 価値創造ストーリー

価値創造モデル ———— 09
価値創造のあゆみ ———— 11
事業展開 ———— 13
価値を生み出す強み ———— 15

02 価値創造戦略

中期経営計画 ———— 17
次なる成長に向けて ———— 19
特集：こどもの成長を育む
プレイグラウンド事業 ———— 21
財務担当役員メッセージ ———— 25

03 サステナビリティ経営

サステナビリティマネジメント ———— 27
社会 ———— 29
環境 ———— 34
ガバナンス ———— 37
役員一覧 ———— 43
社外取締役メッセージ ———— 45

04 企業・財務非財務データ

財務・非財務ハイライト ———— 47
連結経営指標等10年間サマリー ———— 49
会社概要・株式情報 ———— 51

編集方針

当社では、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして「統合報告書」を発行しています。2年目となる本年は、2021年度に制定したパーパスに基づく中長期的な価値創造ストーリーを、事業展開や強み、次の成長に向けた方向性や取り組み、ESG活動報告を中心にご紹介しています。

対象期間

2022年度(2022年3月1日から2023年2月28日)
一部、当該期間以前もしくは以後の活動も報告内容に含まれます。

対象範囲

株式会社イオンファンタジー及びグループ各社

参考ガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイドンス」



“こどもたちのえがお”を
生み出し続ける
会社であり続けるために。

次なる成長に向けた私たちの
チャレンジは、もう始まっています。

株式会社イオンファンタジー
代表取締役社長

藤原 徳也

国内・アセアンを中心に
コロナ禍からの回復がより鮮明に

2022年度における当社の連結業績は、売上高が前期比20.8%増の726億90百万円、営業利益は前期増減額42億57百万円改善し、8億49百万円の黒字まで戻すことができました。下期から新型コロナウイルス感染症が収束に向かい、国内・海外事業ともに回復基調で推移できているからだと考えています。

国内事業では、最大商戦である夏休みに新型コロナウイルスの感染者が拡大した影響を受け、売上高が落ち込みました。年間の計画をカバーするには至りませんでした。下期単独の業績は2019年度を上回る水準まで回復しました。コロナ禍でも好調を維持してきたカプセルイトとプライズの専門店の出店拡大が着実に成果を出していることに加え、長く低迷していた時間制遊具やメダルの部門売上が回復基調となったことは、次年度に向けた

好材料と評価しています。

海外事業は、新型コロナウイルス感染症の影響が各国の明暗を分けました。中国では、12月に長く続いたゼロコロナ政策が解除され全店営業再開しましたが、直後に感染が急拡大し、年間を通じて厳しい状況が続きました。一方で、期初から新型コロナウイルス感染症の拡大が収束していたアセアンでは、想定以上にお客さまにご来店いただき、売上・利益ともに過去最高を記録しました。アセアンの好調の背景には、2つのポジティブな要因があります。

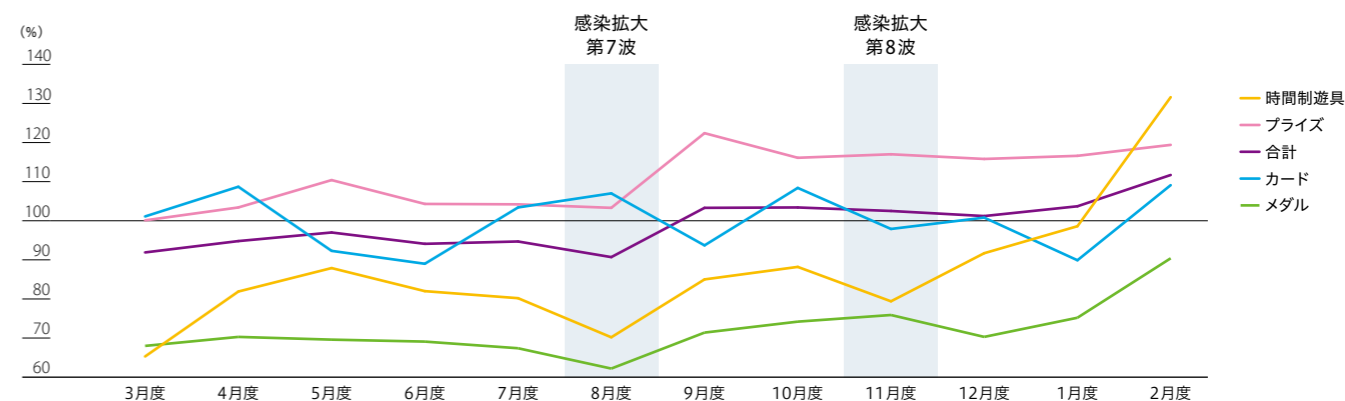
ひとつは、各国共通で取り組んできたことの成果が実を結んでいることです。もともとアセアンではアミューズメント施設への法的規制が厳しい国があり、運営が困難であるなどの事情から、時間制施設である「プレイグラウンド」を主要業態として展開しています。そのため、こどもたちと一緒に遊び、楽しませる店舗スタッフの能力が非常に重要となります。コロナ禍で営業休止を余儀なくさ

2023年2月期 売上高・営業利益の四半期別推移

(単位:百万円、%)

	売上高			営業利益		
	当期	前期比増減率	2019年比増減率	当期	前期比増減額	2019年比増減額
第1四半期	16,161	21.3	△10.1	△325	1,434	△635
第2四半期	18,918	27.2	△9.8	622	1,441	△1,920
第3四半期	17,698	22.6	5.8	△431	919	△67
第4四半期	19,912	13.5	11.9	983	461	260
通期	72,690	20.8		849	4,257	

主要部門売上高(既存店)2019年比推移



れていた期間にも、セミナーやイベント教育を通じて店舗スタッフの育成に注力してきたことが功を奏し、営業再開と同時に入念に準備してきたスタッフが子どもたちをお迎えすることができました。また、本社の販管費や店舗の無理・無駄の削減に取り組み、効率的でスリムな経営体質ができました。これらがアセアン事業の売上・利益の伸長を下支えする要因につながったと考えています。

もうひとつは、マレーシアではアミューズメント、フィリピンではプレイグラウンドが、それぞれ業界シェアNo.1の座を得たことが上げられます。この2カ国では、効果的な遊戯機械の導入や他社と比べて圧倒的にクオリティの高いサービスと遊具を提供することで、一気に競合店との差別化を図ることに成功しました。特にフィリピンにおいては、「室内大型プレイグラウンド」という分野を当社がパイオニアとなり、拡大したという側面もあります。その結果、現在ではディベロッパーからの期待と信頼を得て、最初に出店を要請されるポジションを獲得しています。

2023年度については、国内・アセアンでさらなる市場回復を見込んでいますが、中国においてはコロナ禍以前の水準に戻るのには2024年度以降と想定しており、売上高862億円(前期比18.6%増)、営業利益40億円(前期差31億50百万円)を予想しています。また、国内においてはカプセルトイ・プライズの各専門店業態の拡大を継続するとともに、子育てニーズを捉えた業態の進化に取り組みます。海外においては、商圈やディベロッパーの規模に応じた柔軟な出店を推進することで、確実に需要を取り込んでいきたいと考えています。

コロナ禍を経験して見えてきた 当社の課題や存在意義(パーパス)

コロナ禍の3年間は、当社のように店舗を構える業種の企業にとって非常に厳しい経営環境を強いられてきましたが、一方で、そうした現実と向き合う中で見えてきたこと、得られたことも多かったと感じています。

例えば、従来の事業方針や社内基準・ルールでは変化の激しい事業環境やお客さまのニーズと向き合っていけ

ない点が浮き彫りとなったおかげで、もう一度、創業の原点に立ち返り、経営陣や次代を担う従業員とともに当社の存在意義を見つめ直す機会につながられたことです。

こうして当社のパーパス(→P01)を策定し、もう一度、当社の経営の中心に「子どもたちの“えがお”」を位置付け直すとともに、「こどもと向き合うことは、未来の大人と向き合うこと。すなわち、次の社会をつくること」という“未来の社会に対する私たちの責任”にまで昇華できたことは、今後の持続的な成長を果たしていくうえで必ず力になってくれると確信しています。

また、コロナ禍で子どもたちが店舗に遊びに来てくれる機会が減り、当社の従業員も働く意義を見出せなかった時期が続いていたので、“このパーパスの実現のために頑張ろう!”と従業員の気持ちももう一度1つになれたこと、みんなで助け合いながら苦しい時期を乗り越えられたことは、タイミング的にも本当によかったと感じています。

加えて、コロナ禍で得られた気づきとして、今後の事業展開の方向性についても明確になりました。2021年度を初年度する現中期経営計画の中で、私たちは「エデュテイメント企業」を標榜し、そのための新しい業態開発など3年間にわたり仮説・実験・検証を繰り返してきました。失敗も数多くありましたが、鮮明に見えてきたのは「プレイグラウンド」を求めたお客さまが圧倒的に多いということです。先に述べたアセアンの好調に見るまでもなく、国内・中国においても「プレイグラウンド」の売上回復の早さが際立っています。新型コロナウイルス感染症が収束に向かう中で、子どもたちが何に楽しさを感じているのか——その答えのひとつは「プレイグラウンド」の回復の早さが物語っています。

2023年3月には、東京ソラマチ®に新業態のプレイグラウンド「ちきゅうのにわ」(→P21)をオープンしました。お客さまの数は当初計画以上のペースで推移しています。“遊びながら地球のおもしろさと大切さを学べる広場”というコンセプトもさることながら、「こどもたちと従業員と一緒に楽しみながら遊ぶ」というアセアンスタイルのよさを逆輸入し、スタッフ教育に力を入れています。店舗スタッフ数も増員しており、それが子どもたちの楽しさにつ



東京ソラマチ®にオープンした新業態プレイグラウンド「ちきゅうのにわ」

ながってきたことで、広くお客さまの支持を得ています。

いま、遊びに対するお客さまのニーズは多様化しています。かつての“買い物ついでのニーズ”ではなく、長時間楽しみたい、短時間楽しみたい、プライズで遊びたい、メダルで遊びたいなど、遊びたい目的を持ったお客さまが増加しています。こうした中で、私たちはその目的に値する、そして子どもたちが夢中になれる“あそびの価値”を「プレイグラウンド」を中心にしっかりつくり上げて、従業員とともにパーパスの実現を目指していきたいと考えています。

「こころ・あたま・からだ」の成長を育む 企業グループとなるために

パーパスの実現に向けて、私たちが目指しているのは『子どもたちの“たのしい”を創造し、「こころ・あたま・か

らだ」の成長を育む企業になる』ことです。

こどもは、遊びの中から色々なことを学んでいます。つまり「遊び」と「学び」は個別に存在するのではないのです。例えば、遊びの中で他人との交流を通じて社会的なルールや協調性、自立心などを学び、こころを育てていきます。あたまやからだの成長も同様です。こうした遊びを通じたこどもの成長に正面から向き合い、イオンファンタジーだからこそ提供できる価値は何かを見つめ直していくことが「エデュテイメント企業」を具現化していくうえでも非常に重要だと考えています。

こうした考えを巡らせていくと、当社の事業構成も見直していく必要があることがわかります。現状は遊戯機械で構成される「アミューズメント」事業が国内売上の8割、中国売上の7割を占めており、主要業態は「モーリーファンタジー」です。もちろん今後も業態として進化させていきますし、コロナ禍に拡大してきたカプセルトイやブ

ライズの専門店についても、お客さまのニーズに応じて拡大を図っていきます。しかし、こどもたちの「こころ・あたま・からだ」の成長を育む企業になるには、これらだけではどうしても限界があります。そこでプレイグラウンド事業が提供している付加価値——つまり、店内の遊具を使ってこどもたちとスタッフが交流しながら遊びを創造していくという、こどもの成長に寄与する価値の大きさに着目し、その価値を高めていくことに力を注いでいきたいと考えています。そして、これを次なる成長エンジンにし、もう一段上の価値創出に挑戦していきます。

プレイグラウンド事業は、現状は国内では「スキッズガーデン」、海外では「キッズーナ」が主力業態ですが、先に述べた「ちきゅうのにわ」に続く業態開発も視野に入れながら国内・中国においても中長期的にプレイグラウンド事業の構成比を高めていきます。また、すでにプレイグラウンド事業が主力となっているアセアンにおいても一層の事業強化を図っていきます(→P19)。

もちろん、こうした方向性を具現化していくにはクリアすべき課題もあります。アセアン事業のように、店舗スタッフがこどもたちと一緒に楽しみながら遊ぶ「プレイグラウンド」を実現するためには、店舗スタッフを数多く配置する必要があり、国内・中国においては採算性の問題がついてまわります。しかし、国内で運営している「ちきゅうのにわ」では店舗スタッフを多く配置し、サービスを充実した結果、従来の「プレイグラウンド」では設定し得なかった高価格帯の顧客単価でも満足していただいております。提供価値と価格をうまくバランスさせることに成功しています。なお、これらは若手リーダーの発案をきっかけにしたもので、従来では採算性を重視して諦めていたかもしれないところを、“こどもたちのえがお”起点で発想し、新しい価値創出に取り組んできた結果です。

新たな価値創出には課題はつきものですが、こうしたチャレンジを一つひとつ積み上げていくことで、進むべき道は必ずと拓けていくものと考えています。次年度に公表予定である新中期経営計画では、こうした事業の方向性と課題をより明確にし、パーパス実現に向けた成長戦略をしっかりと練り上げていきます。

サステナビリティ経営を実践し、 全社一体で企業価値を高めていく

当社は、2022年に「サステナビリティ方針」を定めるとともに、取締役会の諮問機関として社外有識者を加えたサステナビリティ委員会を発足し、サステナビリティ経営を本格始動しました(→P27)。また、この委員会の下部組織には、イオンファンタジーの6つのマテリアリティ(重要課題)に関する部署横断チーム「サステナビリティ倶楽部」を設置し、定量・定性目標のもと、活動をスタートしています。

マテリアリティの中で私が特に重視しているのは「従業員がいきいきと働ける組織づくり」です。こどもたちの“えがお”をつくることを存在意義とする会社として、従業員が幸せや楽しさを感じて働き、笑顔でこどもたちを迎えられる環境をつくることは何より大切であり、パーパス実現の鍵を握ると考えています。そこで2022年9月、パーパスを実践していくうえでの行動指針「FANTASY WAY」を定めました。これは従業員一人ひとりが、自ら考え、こどもたちの笑顔のためにチャレンジできることを目的としており、日々の業務の会話の中でも自然と話題に上がるよう呼びかけの形にしました。経営陣が率先して発信することで社内浸透を進めています。今後、「FANTASY WAY」を実践している従業員が評価されるよう人事評価の整備を進めているなど、組織全体でパーパスを実践できる環境づくりに注力していきます。



FANTASY WAY

また、人材への積極的な投資もしています。人材育成面では役職別社内セミナーの充実やスキルアップに必要

な資格取得を会社が全額支援する制度を取り入れています。また、従業員の子育て支援にも力を入れており、2030年までの中期目標「国内外女性課長職以上比率50%以上」に対して2022年度は46%、同じく中期目標「男性育児休暇取得率100%」については、2022年度は達成しています。加えて、2017年から継続している「一時保育利用補助制度^{*1}」についてはさらに条件を緩和しているほか、2022年度は新たに「ハグくみ休暇制度^{*2}」を導入開始するなど、子育てをしている従業員に対する手厚いサポートをしています。

サステナビリティ経営の取り組みについて、社会からの要請度が高い「気候変動への対応」については、店内の遊戯機械のLED化を通じて着実にCO₂排出量削減を進めていますが、今後は1つステージを上げてScope3での削減も視野に入れていきます。サステナビリティ委員会においても社外有識者からステージアップするための助言をいただいております。業界のリーディングカンパニーとして先陣を切ってサプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に取り組むことを検討していきたいと思っております。

社内プロジェクトとして発足した「サステナビリティ倶楽部」の活動はスタートして2年目となります。具体的な成果はまだまだこれからですが、今年度はメンバー全員が活動に賛同し、自ら挙手したメンバーばかりとなりました。着実に会社全体にサステナビリティへの関心・理解が浸透し始めていると感じます。引き続き、経営陣・従業員と一緒に経営し、社会に貢献することで企業価値を高め、成長していける会社にしていきたいと考えています。

^{*1} こどもが病気や病後回復期などで保育園に預けられない時に利用した一時保育費用を補助。2022年より日・祝日の利用も可能とし、さらに条件を緩和

^{*2} 配偶者が出産した際に、出産より1年以内に連続5日間を上限に取得できる年間付与日数外の特別有休休暇

世界中のこどもを笑顔にするために 持続的な成長を遂げる企業となる

コロナ禍で傷んだ業績が回復の兆しを見せる中、2024年度春以降には次なる成長を期した新しい中期経



営計画を公表する予定です。この数年、自社の存在意義を棚卸し、お客さまのニーズと向き合う試行錯誤の中で見いだした“新生イオンファンタジー”の姿に確信を持っていますし、何よりも会社をよりよくするために前進する経営幹部や従業員の存在が今後も大きな力になっていくものと信じています。

経営者として私が描いているのは、30年後も50年後も、世界のこどもたちを笑顔にし、企業としても成長を続けているイオンファンタジーの姿です。そして、すべての従業員がご両親やこども、友人など周囲から「よい会社に勤めているね」「社会に貢献している会社に勤めていて幸せだね」と言われる会社にする予定です。

ステークホルダーの皆さまには、これからのイオンファンタジーにご期待いただきたいと存じます。引き続き、ご理解とご支援をよろしく申し上げます。